

資本市場におけるテクノロジー トランスフォーメーション

オープンプラットフォームが切り拓く新境地



テクノロジーを通じた変革



金融業界の誰もが長年にわたり、世界各地で複雑な事業を手掛ける上で、三つの課題に直面してきました。一つ目は顧客の優先度の変化と相まった、手数料への圧力です。二つ目は、オペレーションの改善やコスト削減などのオペレーションの要求です。三つ目は、金融機関に影響を及ぼす規制変更です。このような要因は10年前の世界的な市場の崩壊以降、金融機関を絶えず圧迫してきました。

2020年、金融市場と金融機関はかつてない困難に直面しています。さらに、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受けてもイノベーションは止まっておらず、それどころか国内外の主要な金融機関がテクノロジーの変革を加速しています。資本市場の企業はいま、自社が持つテクノロジー全体に目を向けています。そのテクノロジーは、どれほどの耐性を備えているのか。どれが自社のもので、どれを第三者に依存しているのか。強い耐性を持ちつつ大規模な運用を行うためには、どのプロセスやコストを共有化し、外部の専門企業に任せられるのか。

幸いなことに、テクノロジーの変革をもたらす多くのソリューションはすでに存在し、あるいはすぐに登場しつつあります。ブロードリッジは、企業が変革する上でオープンプラットフォームが重要なカギを握っていると考えています。この分野で先行する企業は当然、自社のレガシー・インフラにいまだに依存する他の企業の一步先を進んでいます。自社を支えられる耐性や実績、世界的な事業規模を持つ信頼できるパートナーを見つければ、企業はこの分野で先行できます。弊社は「イノベーションのABCD」を信じ、お客様が来たる将来に備えるために事業を変革し、AI、ブロックチェーン、クラウド、デジタルなどの次世代テクノロジーを理解し、応用する支援をしています。

この度セレントと連携し、日本におけるテクノロジー革新の主要動向をさらに調査するため、オープンプラットフォームの将来についてより深い考察を行いました。調査結果から、日本の金融機関のオープンプラットフォームに対する考え方や要望が明らかになり、興味深い内容となっています。調査レポート全文から、テクノロジーの変革に関する有益な見識を提供できればと願っております。またレポートを通じて、皆様がテクノロジーの変革に着手される際の対話ができればと考えております。ブロードリッジは今後も日本市場に深く注力し、皆様の事業変革の支援に取り組んでいきます。

セレントの調査結果をご案内する前に、まず弊社のジェームス・マーズデンより、日本における当社の見解をご説明させていただきます。

ブロードリッジ アジア太平洋統括
マネージング・ディレクター

デイビッド・ベッカー

金融業界のテクノロジーの変革に向けて

フィンテック世界大手ブロードリッジ・ジャパンのアジア戦略・営業開発マネージングディレクターのジェームス・マーズデンが語る今後の国内のテクノロジーの動向。

日本の資本市場はこの10年間で、非常に大きな変化を遂げました。そのなかでテクノロジーが果たした役割は、どのようなものでしょうか？

マーズデン：まず、クラウド化やオープンAPIなどの技術の採用が増えてきたと考えています。また制度変更においても、新日銀ネットやよふりの2014年プロジェクトでISO20022の電文が採用されたように、新しいテクノロジーの導入が見られます。2018年には、新清算システム(JSCC)でもFIX電文が導入されました。

このように、日本市場でも新しいシステムや日本独自ではないテクノロジーも採用されるように変化しています。さらに一つのプラットフォームで対応するべきアセットや法人、業務形態が増える中、システムには汎用的かつ柔軟性の高い構成が求められています。

このようにシステム基盤の集約やメッセージ基盤の共通化などを行うことで、情報が増大していく市場に対して、テクノロジーはより高速かつ安全に情報を処理できるように変革していると考えています。

いまや、オープン系APIがないと業務ができない状況になりつつあります。フロントtoバック、会計やリスク管理に至るあらゆるシステム間関係において、様々な場面でAPIを活用する必要があります。その領域ではブロードリッジの強みを活かします。例えば、欧州系大手のお客様は昨年、弊社の証券バックオフィスソリューションの導入に伴って、弊社のAPIを使用して社内外の多くのシステムを統合しました。他社製品やEUCなどの古い自社周辺システムを廃止し、お客様のグローバルシステムを弊社のモジュールやシステムを利用して統合し、STP環境の構築を実現できました。グローバル標準に合わせて業務を整理したことで、コストや業務効率化に大きな効果を得られたと考えています。さらに、簡単にデータを取得及び加工し、当局や社内データを迅速にレポートできるようになりました。これらは、オープンAPIを利用することで実現できました。

また最近では、弊社のAPIとシンフォニーなどを活用し、投資家や部署間の照会・連絡を簡易かつ迅速に行う事例が増えています。



ブロードリッジは今後、日本の金融機関がテクノロジーを変革し、将来に備えるためにどのようにサポートしていきますか？

マーズデン：弊社ソリューションの利点は大きく5つあります。

1. 長年の経験やグローバルユーザーコミュニティによりソリューションがSTP化されているため、人が約定データをできるだけ加工せず、標準化された処理に従って自動処理できます。
2. グローバルなユーザー基盤があり、主に金融機関などにおいて多くのお客様に利用されている実績があるため、参加者間の情報共有やコスト共有などのコミュニティ効果が得られます。
3. スケールメリットを活かし、さまざまな業務や商品に対応しています。そのため、新しい取引形態や新商品への対応がスムーズに行われ、ビジネスサイドからの要望に素早く対応し、収益拡大の迅速な実現を可能とします。
また、複数法人で同一システムの運用が可能のため、グローバルで各拠点に多くの人を置く必要がなくなり、リソースの効率化が高まります。その意味でもシステムの費用対効果が高いです。

4. データモデルの柔軟性が高い一方、個々のお客様の要望に臨機応変に対応できる構成にもなっているため、将来のニーズ変遷、個別の要件対応もより容易に行うことができます。

5. 国内外の制度対応への優れた実績があります。今回のコロナショックを受け、金融危機時のような新たな制度対応あるいは法改正等が検討・施行されると思っております。また、システムの統廃合や整理がますます加速していくと想定しております。弊社ソリューションは汎用性と拡張性があり、より速やかな対応が可能なため、まさにこれからの時代に適したソリューションであると自負しております。

ブロードリッジは国内外で多くのサービス提供実績があり、今後もサービス向上のために様々な投資を続けております。他社のパッケージやモジュールを買収したことで、より多くの製品を組み合わせ、お客様のニーズに合致したソリューションが提供できると思えます。

コロナショックで処理量が増え、取引件数が倍増したお客様も多くおられますが、弊社は大量のトランザクション量に耐えるシステムを提供しています。自社でシステム管理しているお客様には、社会的に在宅勤務が推奨されている中でも、オフィス内でしか業務ができない状況にあり、大変な苦勞を強いられているようです。例えば、日本ではまだまだ自動化が難しいペーパーワーク関連業務が必要とされる場面が多いですが、外資系企業ではペーパーレス化が進んでいます。弊社にはワークフロー化やペーパーレス化に対応できるソリューションがあります。

ブロードリッジは、日本市場にどのような独自製品やサービスを提供しますか。また、日本市場ではどのように投資を続けていきますか？

マーズデン：日本には引き続き投資を続けていきます。証券会社を始めとして、信託銀行や海外オーダー決済をするお客様には、引き続きサービスを提供できる場があると思っております。

2年前に英国の会社を買収し、証券を担保としたクレジット融資の仕方や手作業だった融資手続き、融資管理のシステムを提供できるようになりました。日本の銀行でも今後、クレジットリスクが再検討されると想定しているため、今後日本のマーケットに合わせた形での展開を視野に入れていきます。

徐々に提供可能なソリューションを広げていければと思います。まずは、カストディ銀行にサービスを広げていきたいと考えていますが、当然、既存のハイブリッド・クラウド型の約定処理、決済処理、日銀ネット決済、ほふり照合・決済、及び法定帳簿・対外報告などのサービスもより強化しながら提供していく所存です。

また弊社と東京証券取引所の合弁会社のICJは、議決権電子行使プラットフォームを提供しておりますので、その利用拡大も目指しています。

その他、弊社が提供するフロント to バックの貸借ソリューション(ストックレンディング)の領域のビジネスが今後ますます拡大する想定を踏まえ、サービスの拡充を図っていきます。

特に手数料無料化が進んでいる環境では、お客様は新しい収益向上の方法を模索していると思います。その一つとして、ストックレンディングがお客様からも注目されているため、弊社では引き続き支援していきます。

その他、OTCデリバティブ取引の規制改革への対応にも取り組んでいます。例えば、弊社のメッセージオートメーション機能は現在、ロンドンのほぼ全ての日系のお客様に導入されております。日本のお客様にもこの機能を利用して、規制に柔軟に対応できる環境構築を支援していきたいと思えます。

ブロードリッジの日本における資本市場のソリューションやイノベーションのABCDについて、詳しくは以下のウェブサイトをご覧ください。

broadridge.com/jp/financial-services/capital-markets
broadridge.com/jp/campaign/the-abcds-of-innovation

CELENT

資本市場における テクノロジートランスフォーメーション オープンプラットフォームが切り拓く新境地

柳川 英一郎
2020年5月

これはセレントレポートからの正式な印刷です。
この再版はBroadridgeのために準備されましたが、
その分析及び内容は変更されていません。

目次

エグゼクティブサマリー	1
KEY RESEARCH QUESTIONS.....	1
資本市場のトランスフォーメーション.....	3
不確実性が高まる中での成長戦略を求めて.....	3
市場参加者の事業環境と戦略.....	4
資本市場のトリレンマ	8
グローバルサーベイ：オープンプラットフォームが切り拓く新境地は何処に？	9
サーベイ概要.....	9
テクノロジー戦略の再考	11
難局に立ち向かうには？	15
オープンプラットフォームへの期待と取り組み.....	17
地平線の彼方には？	24
オープンプラットフォームが切り拓く新境地	26
キャピタルマーケットの地平線の彼方へ.....	26
テクノロジーが加速するキャピタルマーケットの再編.....	26
オープンプラットフォームを事業化する仕組みづくり.....	28
セレントのコンサルティングサービス.....	31
コンサルティングサービス	31
リサーチの視点.....	31
セレントによる関連レポート.....	32

エグゼクティブサマリー

KEY RESEARCH QUESTIONS

- 1 市場参加者はどのようにしてイノベーションに取り組んでいるか？
- 2 オープンプラットフォームの認知度と取り組み状況は？
- 3 オープンプラットフォームに寄せる期待は？切り拓かれる新境地とは？

世界のキャピタルマーケットでは過去 10 年間にテクノロジーの革新が進み、そのペースは今なお衰えていない。リスク軽減、透明性の向上、資産の安全性・調和を求める規制改正は、テクノロジーへの要求とビジネスモデル、その経済性を一変させた。欧州に拠点を置くセルサイドの金融機関はここ数年、第 2 次金融商品市場指令（MiFID II）への準拠に向けて膨大なリソースと努力を注入してきた。そして目下は、「トレーディング勘定の抜本的見直し（FRTB）」や「LIBOR 移行」をはじめ、相次いで導入される新規制とそのためのテクノロジー対応を迫られている。

マクロ経済環境の悪化に伴い、規制強化への対応はより複雑化している。歴史的な低金利下でユーロ圏の経済見通しが低調であるのに加え、ブレグジットは波乱の展開が見込まれるとあって、欧州の金融機関は様々な課題を抱えている。中国やインドなど主要新興国の成長率は減速し、先行きの不透明感が増している。良好なビジネスモメンタムの続いた米経済の勢いとて、主要経済圏での地政学的要因によるボラティリティの上昇や貿易戦争の可能性が懸念されており、世界経済の成長をめぐる不確実性は増大している。

そして 2020 年、我々は今 COVID-19 の難局に立ち向かっている。キャピタルマーケットのみならず、ビジネス全般から個人消費、医療、教育など、社会生活のすべてを根本的に見直す必要に迫られている。市場のボラティリティと変化のスピードは想像を超え、その最終的な規模と出口は見えていない。今信じることはただ一つ、その革新はテクノロジーがドライブすること。

セレントは、資本市場におけるテクノロジートランスフォーメーションを、オープンプラットフォームの隆盛に見出す。この新しいテクノロジーの動向を求めて、世界中の資本市場でサーベイを実施した。その結果はキャピタルマーケットにおける新境地を示唆している。本稿では新概念「オープンプラットフォーム」を以下の定義で用いる。「オープンプラットフォームを使用すると、複数のプラットフォーム参加者（プロデューサーとコンシューマー）が互いに接続し、対話し、創造し、価値交換出来る。たとえばテクノロジーベンダーは、そのプラットフォーム上で新しい製品やサービスを構築し、サードパーティ（他のベンダーやサービス事業者、金融機関）が利用できるスイート製品の提供が可能となる。金融機関は、そうしたベンダーの新製品やサービスをより合理的に利用出来る。」

市場参加者の対応状況—セレント「オープンプラットフォーム」サーベイの結果から

- **市場参加者はどのようにしてイノベーションに取り組んでいるか？**：グローバル企業を中心に、フィンテック企業との連携を通じてテクノロジーイノベーションを推進するケースが増加している。最先端の市場参加者は、信頼できるフィンテック企業をより簡単に見つけ、パートナーとなるための手続きを迅速に行い、ソリューションの統合をより容易に行える方法を探索中である。

- **市場参加者の対応状況は今何処にあり、そこでの課題は何か？オープンプラットフォームの認知度と取り組み状況は？**：オープンプラットフォームの認知度は100%。その大部分がプラットフォームへの参加を検討している。関心を高める上で最大の起爆剤となるのは、イノベーションへの参入コストの低下と信頼できるフィンテック企業との連携のしやすさ。日本/APACの取り組みはグローバル・セルサイドに先駆けている。
- **オープンプラットフォームに寄せる期待は？切り拓かれる新境地とは？**：最先端の市場参加者は、オープンプラットフォーム上での新境地を探索中。クラウドやオープンAPIに対応して自社ITの柔軟性を確保し、一気に外部エージェントとの接続と活用を図る。地平線の彼方には、新たなテクノロジーソリューションの供給者と需要者のマーケットプレイスが窺える。

オープンプラットフォームが切り拓く新境地へ

現時点で、多くのグローバル・バイサイドの主な関心はオープンプラットフォーム上で新たなソリューションを見つけることにあり、今回の調査でも回答者の90%以上がそのように答えている。多くの市場参加者は業務上の難題を解決するための革新的なソリューションを探している。選択の基準として、プラットフォームの提供者または参加者による厳しいチェックをクリアした信頼性の高いソリューションであること、バンダーリスク管理の観点から容易に調達できることが挙げられる。加えて既存システムとの統合容易性も挙げられた。その背景には、現時点ではオープンプラットフォームと接続するために既存システムを大幅に変更することに消極的であるか、その準備ができていない一部の金融機関の事情があると想定出来る。

次の10年間を展望して、2020年は市場参加者が自らのテクノロジー戦略を改訂する際の「道標」の年になるだろう。金融機関は次の10年を見据えたトランスフォーメーションの道筋を歩み出す時期にきている。不確実性が一層高まった現在、その将来を予測するのは容易ではないが、確かな点が2つある。1つは、市場参加者は複雑性と不透明性が増した市場環境、規制環境、そして事業環境の下でも着実に取引を続け、収益を上げる必要があるということ。もう1つは、他産業同様にキャピタルマーケットにおいても新たなテクノロジーが広範に普及し、それは新たなプレイヤーの参入を招き市場構造の激変を促していることである。

既に、多くの市場参加者が未知の市場を想定して新モデルを模索し始めている。それは最先端の金融機関が抱くオープンプラットフォームへの強い関心やその様々な見解にも反映されている。つまり、一気に次世代モデルへのシフトが進む可能性がある。一方で、リスク回避志向の強い大多数の金融機関は自ら率先して動くことは少ないものの、新たなモデルの有効性が伝われば迅速に追随する傾向がある。しかし、そうした「追随」の動きすらテクノロジーの柔軟性がその足取りを左右するだろう。先進的な市場参加者は、リスク回避の意味からも積極的にクラウドやAPIを採用し、ITのアジリティを高め「追随」速度を高めている。それは不確実性の高まった現在の「ニューノーマル」となるだろう。

オープンプラットフォームの成否は、そのビジネスモデルにかかるといえる。市場参加者は、これまで以上にビジネスとシステムのモジュラリティを高め、資本市場の価値連鎖における自社の立ち位置を再考すべきだろう。一部の先見的な市場参加者は、既に伝統的なセルサイド・バイサイドの関係を越えた、キャピタルマーケットのプラットフォーマーを展望している。

最先端の市場参加者は、テクノロジートランスフォーメーションを通じた資本市場の新たな価値連鎖を展望している。

資本市場のトランスフォーメーション

不確実性が高まる中での成長戦略を求めて

資本市場の中長期事業トレンド

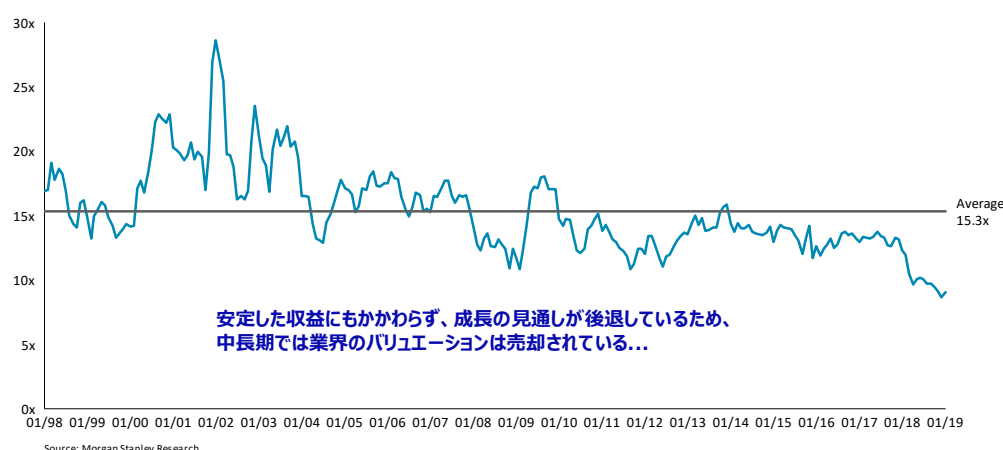
前回の金融危機後に始まった 10 年間のブル・サイクルの中で、資産運用業界の収益は好況を呈してきた。

しかし、それが減速し始めた 2018 年には継続的な収益成長に対する市場の期待は大きく後退し、業界のバリュエーション・マルチプルは 20 年ぶりの低水準にまで低下した。この背景には、投資家がこれまでのような水準の資産運用報酬を支払う意思があるかどうかに対する懸念の高まりがある。

パッシブな資産運用は現在、世界の運用資産（Assets under management : AUM）の 25%以上を占めている。2018 年は、アクティブ商品が苦戦する中、パッシブ商品や ETF 商品への資金流入が好調に推移した節目の年であった。注目すべきは、パッシブ債券への流入が相対的に加速したことである。

歴史的に、相対的に投資パフォーマンスが最も高いアクティブ運用会社は、投資家が運用会社を切り替えることでその資金シフトの大部分がカバー出来ると予想していた（業界全体でのオープン・アーキテクチャーの進展と、リテール流通市場におけるパフォーマンス・ランキングの普及がその背景にある）。しかし、パフォーマンスの悪い商品を持つ投資家は、益々アクティブな資産運用から完全に撤退しているように見える。2018 年米国のリテールファンドでは、トップ・パフォーマンスのファンドがネット AUM を維持しているだけで、パフォーマンスの低いファンドは多額の資金流出を経験し、欧州でも同様の傾向が強まっている。

図 1：資産運用会社の株価収益率、1998 年～2018 年



出典：Oliver Wyman, “Asset Managers & Wholesale Banks – Searching For Growth In An Age Of Disruption”、セレント

成長戦略への想定シナリオ

パッシブの成長に伴い、市場/ベンチマーク・リターンへのアクセスはコモディティ化している。

パッシブ市場は競争が激しく、平均手数料は2015年以降年率7%で下落、パッシブ、特にETFにはスケールメリットが明確にある一方で、新規参入企業は市場シェアを求めて価格と手数料の競合が激しい。

このような環境下では、アクティブ運用会社がアクティブ・プライシング・プレミアムを守ることは益々困難となる。2017年には、平均的なアクティブとパッシブの手数料のスプレッドは歴史的な高水準に達した。2018年には、アクティブ運用会社は市場シェアを守るためにアクティブ・フィーを5%近く削減した結果、このスプレッドはわずかに反転した。この圧力は債券市場で最も顕著であった。

今後数年の間に、パッシブ運用でもアクティブ運用でも、このような手数料圧力が緩和される見通しはない。ベースケースとして、アクティブ運用では価格圧縮率が年3%まで増加すると予想する（つまり、アクティブとパッシブの手数料のスプレッドはその分縮小する）。今後5年間で、先進国市場におけるコア・アクティブ運用の業界収益プールは3分の1以上減少するだろう。

この圧力は、業界の収益成長率の見通しにも反映されている。ベースケースでは、今後3~5年間で年率1%の小幅な成長、世界の業界収益は2018年の3,260億ドルから2021年には3,370億ドル、2023年には3,450億ドルに成長すると予想している。このベースケースの成長予測の前後には、年平均成長率がそれぞれ-9%から6%の範囲にある別のシナリオも想定出来る。別の想定シナリオでは、市場価値の下落によって悪化したアクティブ・マネジメントにおける積極的な価格競争の下降スパイラルに業界全体が巻き込まれる悲観的なケース、株式市場のパフォーマンスと価格圧力の両面で、より穏やかな市場環境になる楽観的なケースを想定している。

市場参加者の事業環境と戦略

アセットマネージャーの事業環境

バイサイドの金融機関は、パッシブ運用によるベンチマーク・リターンのコモディティ化に直面している。

劇的な価格圧力を受けている他の業界と同様に、資産運用会社は従来型のアクティブ戦略を取り続けるか、それをドラスティックに変更するかは戦略意思決定が必要である。2019年を通じて、多くのバイサイドはその戦略変更を遅延させてきた。

電子取引の普及は、これまで以上に新興市場での収益成長の機会を明らかにしている。APAC、中でも中国市場が電子取引の普及を牽引してきたことは明らかである。今日、グローバルな資産運用会社の新興市場における運用資産（Assets under management : AUM）の大部分は、欧米市場に投資している大規模な公的資金が占める。しかし、今後の成長の機会の本質的に域内での投資となる。これからの収益を得るためには、グローバルな資産運用会社とローカライズされた運用モデル、運用戦略を必要とする。バイサイドは、一層その投資戦略とオペレーションのグローバル化とローカル化を同時に志向する必要がある。

先進国市場でのより高い成長については、プライベート・マーケットの傾聴が必要である。いずれの先進国市場においても市場の成長エンジンはプライベートセクターが担っている。しかし民間市場への投資は、確定給付年金、ソブリンウェルスファンド、年金基金など、機関投資家のクライアントセグメントからの資金流入が中心である。バイサイド、資産運用会社の成長機会、他のセグメント、つまり富裕層の個人資産、確定拠出年金や保険会社の運用部門を中心に、民間市場への

参加者を増やすことから生まれる。バイサイドは、これまで以上に金融政策当局の動向やセルサイド、仲介業者のアドバイスに耳を傾けながら、自社のポートフォリオを円滑に最適化していく必要に迫られている。

引き続きコスト削減は最優先テーマで、その削減コストを成長機会へ再投資することは恒常的な圧力である。最も積極的な資産運用会社は、成長機会の追求に収益の最大 5~10%を再投資している。一方、不確実な経済状況を背景に業界全体の利益率は明らかに低下し、バイサイドの市場参加者は成長のための投資を可能にするためには、既存のコストベースを根本から見直す必要がある。また、投資が必要な分野は増加している。既存ポートフォリオのオーガニックな増分と、「グリーンフィールド」ビルドの両方を検討する必要がある。社内インフラとしての RMS（リサーチマネージメントシステム）や、新興テクノロジーの採用も急務である。

そして 2020 年、資本市場は COVID-19 の招いた「典型的な」不確実性の時代に入入した。

1) 業務上の安全性や BC/DR（事業継続・災害対策）を最優先・再構築し、2) 優れたクライアントサービスを維持し、3) 市場ボラティリティに応じて臨機応変に行動し、（次のリバウンドがあってもなくても）「不確実性」への準備をしておくことは、全てのバイサイドに共通な優先事項である。同時に、迅速な意思決定のための nerve center（組織などの中枢部）を研ぎ澄ますだけでなく、フロント/ミドル/バックの各オフィス部門がアメーバ型組織（情報やデータドリブンな、自律的・可変的な組織運営）への変貌を遂げることも急務だ。

図 2：アセットマネージャーの事業環境（2018 - 2023(f), USD BN）



出典：Oliver Wyman, “Asset Managers & Wholesale Banks – Searching For Growth In An Age Of Disruption”, セレント

アセットマネージャーの成長機会

こうした事業環境を背景に、バイサイドの成長機会は以下の 3 点に見出せる。いずれも、テクノロジーが牽引するイノベーションの機会である。

- **新興市場**：新興国の資本市場の発展に関与することは、300 億ドルの成長機会を意味し、これまではその半分を中国が牽引していた。現在、グローバル資産運用会社における新興市場顧客の資産残高の大部分は、欧米市場に投資する大規模な公的ファンドから得ている。今後の成長機会は、より「ローカル」なものになると想定出来る。これにより利益を得るため

には、グローバル資産運用会社はよりローカル化された運用モデルを必要とする。中国をはじめ新興国市場における業界の自由化や政府主導の国内資本市場強化の動きが、海外の資産運用会社の間で楽観的な見方を強めている。

- **プライベート市場**：新しい効率的なデリバリーモデルを通じたプライベート市場へのアクセスは、230 億ドルの追加的な事業を生み出す大きな可能性を秘めている。プライベート・マーケットの成長はパブリック・セクターを上回っているが、プライベート・マーケットへの投資は、本質的には確定給付年金、ソブリンウェルスファンド、年金基金といった一部の機関投資家層からのものであることに変わりはない。アセットマネージャーにとっての成長機会は、個人富裕層、確定拠出年金、保険会社などのセグメントがプライベート市場へ参加することの支援である。金融政策当局、仲介業者やアドバイザー・サービス事業者と緊密に連携することで効率的に商品を提供できるアセットマネージャーは、この機会をより活用可能となる。
- **ソリューションビジネス**：新たなテクノロジーの導入により、より広範な顧客グループに向けたソリューションの大規模なカスタマイズが可能となり、70 億ドル以上の新事業が見込まれる。ソリューション分野は、年金市場の構造的・人口動態的な変化に伴い、必要とされる幅広い能力を持つ企業にとって明るい成長の場となる。アウトカムを重視したプロダクトが成長し、柔軟性のあるリタイアメント・ソリューションに対する需要の高まりが、さらなる機会を生み出すだろう。IT によるデータ管理と自動化の急速な進化は、マスマーケットにカスタマイズをもたらし、資産運用会社が顧客との関係を再定義する機会となる。この成長のための競争は、資産運用会社の間だけでなく、テクノロジープレーヤーやデリバリー事業者の間でも展開される。

ホールセールバンクの事業環境

セルサイドの金融機関は、潜在的な低収益市場での戦いに備えて、低成長を打破する「ブレイクアウト型成長ソリューション」を再構築する必要がある。

投資銀行が最悪事態を克服したとの楽観主義は完全に過ぎ去った。業界全体の収益見直しは、2021 年までの CAGR がわずか 1.2%の成長に止まり、自然体での RoE 改善は期待できない。目標は、リソースを成長分野にシフトしながら、非経済的なビジネスを止め、事業運用モデル全体を再構築することである。

真っ先に、レガシーなシステムと事業分野をターゲットにして効率を上げ、新興テクノロジーとデータを活用すること。コアシステムとビジネスのコスト構造を再構築してそのコスト圧力から解放された後、多くのセルサイドは以下の 3 分野でのレバーに取り組むべきである：1) 利用中の全てのサービスプロバイダー・コストの見直し、2) 不採算で成長が見込めないビジネスラインの終了、3) 伝統的なフロー・トレーディングビジネスの創造的な破壊。

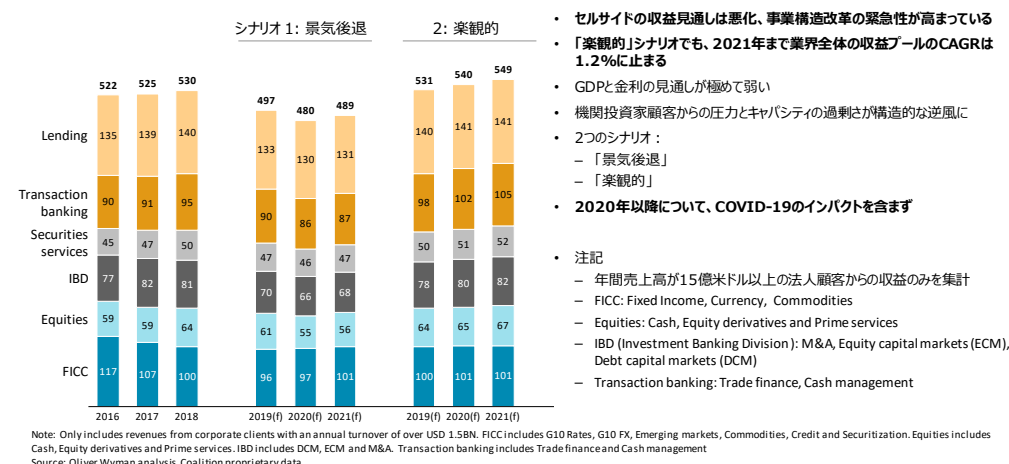
成長機会を捕獲することは、正に競争ステージの中心テーマである。バイサイドとセルサイドの両方での規制の変更に、より迅速に追随することは収益機会（2021 年までに 4%の CAGR）の中心となる。APAC、特に中国市場に参入したセルサイドにとっては大きな意思決定のタイミングとなる。持続的なコミットメントには多大な投資が必要であり、これらの投資を回収するには（従前のコスト構造を前提とした場合、）これまで以上の時間を要する。事業法人顧客との取引、特にトランザクションバンキングは引き続き成長の原動力と期待されるが、マイナス金利の浸透、保護貿易主義の台頭、米中貿易摩擦の拡大、そしてプレグジットといった不透明感から、楽観材料はない。

欧米の大手セルサイド銀行、米国の業界リーダーとして長期的なアウトパフォーマンスには不安がある。収益のプレッシャーと投資の必要性により、一層のコスト管理が不可欠となる。事業規模と収益性の両面で現在の市場優位の立ち位置を堅持し、その地位を確かなものにするためには、そのフットプリントを確実にする選択肢が必要である。このセグメントで最大の勝者は、新しいテクノロジーを採用した低コストのビジネスモデルを通じて、対応可能な市場を拡大できる企業である。

中規模のグローバルホールセール銀行、特に欧州の銀行は、よりアグレッシブな選択肢を検討する必要がある。このセグメントのエクイティリターンは平均して米国の同業他社の半分であり、国内および欧州域内市場は収益性が低く縮小している。これらのセルサイドは、自社の強いビジネス、多くの場合は自国のバイサイド取引を守り、APACの成長市場での地位を確立するために必要な投資を確保する必要がある。これを行うには、自社の弱いビジネスを大胆に縮小もしくは撤退する必要がある。また、テクノロジーの予算が不足する場合は、パートナーシップによる代替、徹底した創造的な破壊（事業分野からの撤退）、グリーンフィールド参入のための選択肢の確保など、イノベーションをより大胆に進める必要がある。

こうした傾向は、2020年のCOVIDショックに揺れる資本市場において、以下の行動原則をニューノーマルとすべきだろう。1) 成長と収益性が見込めない分野からの例外ない退出、2) 自社の競争優位性やノウハウを堅持し、優先的な投資を確保するための例外なき無きコスト削減、3) グリーンフィールドの探索と、迅速な参入のための代替手段の構築。

図3：ホールセールバンクの事業環境（2018 – 2023(f), USD BN)



出典：Oliver Wyman, “Asset Managers & Wholesale Banks – Searching For Growth In An Age Of Disruption”、セレント

ホールセールバンキングの再構築機会

こうした事業環境を背景に、セルサイドの金融機関は以下の3点で事業構造の再構築を求められる。今後のテクノロジー戦略は、この3点への貢献とそこを起点とした包括的なアーキテクチャ革新が期待される。

- サポート機能の管理を合理化**：セルサイドは、事業全般でのオペレーション・サポート機能の管理構造を簡素化する必要がある。例えば、各種のアクティビティやプロセス、システムをグローバルで共通化、汎用化したり、各地の事業法人の運営モデルを見直したりすることで、サポート機能全体の管理構造を簡素化することが出来る。一部の金融機関では、これを組織

全体の構造的な再設計にまで拡大することも可能であり、例えばサポート機能間でのアクティビティの再調整や、重複する機能の統合などが挙げられる。

- **サポート機能間での重複排除**：組織の拡大に伴い、随所でアクティビティの重複が増加している。例えば、グループレベルと法務部門レベルの両方で別々のストレステストを実施し、その統合が限定的で、実際の事業戦略とストレステストとの関連性がほとんどない場合などが典型的である。各アクティビティのオーナーシップを単一に確立することで、このような重複をある程度排除出来る。例えば、複数部門での外部データの利用や購入の際に、サービスの購入部門を統合することで、第三者への支出を削減することが可能である。
- **サポート業務自体の削減と自動化**：セルサイドは、顧客への提供価値や提供モデルに悪影響がない限り、代替的な自動化ソリューション（管理報告書の作成など）を徹底して採用し、人手によるプロセスを廃絶する必要がある。自動化の対象業務を特定すること自体、継続的なプロセスであるべきだが、多くの場合その選定プロセス自体に十分な注意が払われていない。

資本市場のトリレンマ

テクノロジーの進化と電子取引の拡大を背景に、資本市場業務の全般においてデジタル化の圧力は高まっている。それらはレイテンシー、規模、価格決定、流動性、手数料、そして金融機関の収益構造に大きな影響を及ぼしている。デジタルツールの普及によって市場参加者の嗜好と期待は様変わりしている。グローバルに活動するバイサイド・資産運用会社も、大手銀行や証券会社の市場部門・セルサイドも、共にインターネット専業の金融機関を利用するリテール個人投資家の大幅な増加とそのトレーディングフローの存在感や影響を無視出来ない。既にグローバルなキャピタルマーケットは、新たな市場参加者による新たな市場構造を伴って、新境地を拓きつつある。

規制とテクノロジーの両面で進む市場構造変化が相乗効果となり、外国為替（FX）、債券（FI）、デリバティブなど主要なアセットクラスにおける取引構造とそのテクノロジーは根底から様変わりした。それは透明性の向上、標準化の進展、執行スピードの向上といったメリットをもたらしている。一方で、伝統的な証券取引所に限定しない新たな取引場所と手段の拡散による流動性の細分化が進み、ディーラーを介さない流動性や網羅的な取引モデルの拡大によってセルサイドの役割が希薄化している。また電子化によって、より迅速な直接取引、クロスアセット取引、クロス通貨のヘッジ取引などを行いやすくなったことから、セルサイドの金融機関は新たな機能を備えて高度化するバイサイド顧客のニーズに応える必要がある。一方で、大手セルサイドの供給するテクノロジーに大きく依存してきたローカルなバイサイドは、様々な技術の内製化（もしくは新たな調達手段の確保）に取り組む必要がある。セルサイド、バイサイドともに、テクノロジーは市場構造と取引構造の変革を加速する要因である。

最大手の金融機関でさえ、減収や厳しい自己資本規制への準拠を余儀なくされ、市場支配的な立場を維持していた伝統的な事業分野からの撤退を迫られる。市場参加者の全般において規制対応コストは増え続け、その結果、最適な株主資本利益率（ROE）の維持が困難となり、ごく一部の大手銀行とその他の機関との格差が拡大している。

資本市場の参加者は、「相次ぐ規制改正」、「進化する顧客ニーズへの対応」、「収益性の向上」のトリレンマに直面し、トランスフォーメーションが不可避な、構造的な難局にあると言える。

グローバルサーベイ：オープンプラットフォームが切り拓く新境地は何処に？

セレントは、「証券市場における次世代テクノロジーの動向」への対応状況を把握するため、金融機関、ITベンダーを対象にオンラインサーベイと個別インタビューを継続的に実施している。2019年秋から2020年年初に実施した「資本市場における『オープンプラットフォーム』の動向調査2019」においては、50を超える金融サービスとITのプロフェッショナルが参加した。以下はその概要と分析結果である。

サーベイ概要

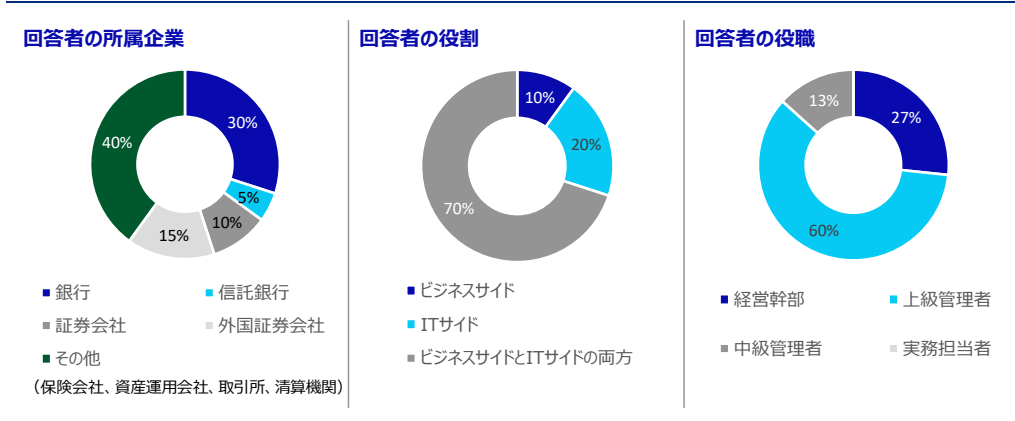
サーベイ項目

- テクノロジー戦略の再考：テクノロジーの革新を通じて、どのような課題克服したか？
 - － ITが取り組んできた課題
 - － これまで3年間に最も注力してきたIT分野
 - － テクノロジーに期待する役割
- 難局への対処策：テクノロジー戦略は今何処にあり、そこでの課題は何か？
 - － イノベーションのアプローチにおける重要な要素
 - － 変革の目標、目標の背後にある課題とその理由
- オープンプラットフォームへの期待と取り組み
 - － 「オープンプラットフォーム」の認識
 - － メリットとモチベーション
 - － 目的と関与の仕方
 - － ユースケース
 - － 疑問と懸念
 - － 導入スケジュール

サーベイ回答者のプロフィール

- 日本/アジア太平洋地域（APAC）におけるサーベイ：
 - － 所属企業：銀行、信託銀行、証券会社、保険会社、資産運用会社、清算機関、ITベンダー。セルサイド、バイサイド、サービス提供事業者にはほぼ均等に分布した。
 - － 所属企業における回答者の役割：ビジネスサイドが1割、ITサイドが2割、ビジネスとITの兼務が7割であった。
 - － 回答者の役職：経営幹部と上級管理者の合計が9割弱と大多数を占めた。
- グローバル（北米、欧州、APAC）セルサイドにおけるサーベイ：
 - － 所属企業：銀行、信託銀行、証券会社などの大手セルサイド金融機関
 - － 地理的な分布状況：北米 17%、欧州 46%、APAC 37%

図 4：日本/ アジア太平洋地域（APAC）におけるサーベイ回答者のプロフィール



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

テクノロジー戦略の再考

Key
Research
Question

市場参加者はどのようにしてイノベーションに取り組んでいるか？

1

資本市場のイノベーションは難局にある。資本市場の参加者は、「規制対応」、「顧客ニーズの高度化」、「低収益性」のトリレンマに直面し、構造的な革新、つまりデジタル・トランスフォーメーションに大きな期待を抱く。一方でバイサイドの金融機関は、パッシブ運用によるベンチマーク・リターンのコモディティ化に直面し、セルサイドの金融機関には、低収益市場を戦い抜く「ブレイクアウト型成長ソリューション」を期待する。実際のところ、テクノロジーを起点としたイノベーションへの取り組みは今何処にあるのか？

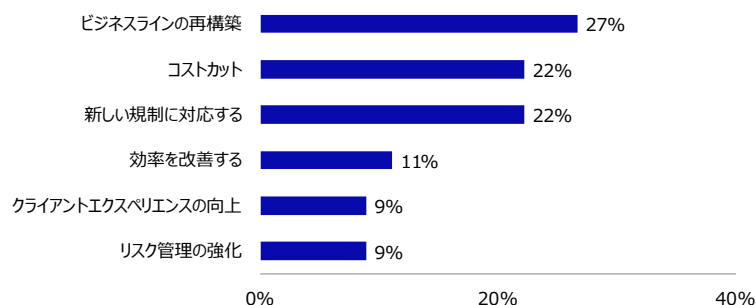
サーベイはまず、各社の成長戦略とそこでのテクノロジーの役割について、過去3年間の取り組みを尋ねた。資本市場のビジネス全体におけるテクノロジーに期待した課題は何であったか？それらのビジネスへの影響とその克服状況をどのように評価しているか尋ねた。

想像通り、テクノロジーはトリレンマに立ち向かうものの、ダイナミックなイノベーションを起動するに至っていない。日本およびアジア太平洋地域（APAC）の市場参加者が取り組んできたテクノロジー戦略の課題は、ビジネスラインの再構築が最優先で、コストカット、規制対応が続いた。

市場参加者の声：

- ビジネスラインの再構築とトップラインの伸長は進展していない（東京のメガバンク）
- コストカットと効率改善に取り組み続けたが既に限界である（東京の大手証券会社）
- コストカット圧力は顧客関係の改善に優先する課題だった（東京の大手AM会社）

図5：テクノロジーアーキテクチャの革新を通じて、どのような課題克服を計画したか？



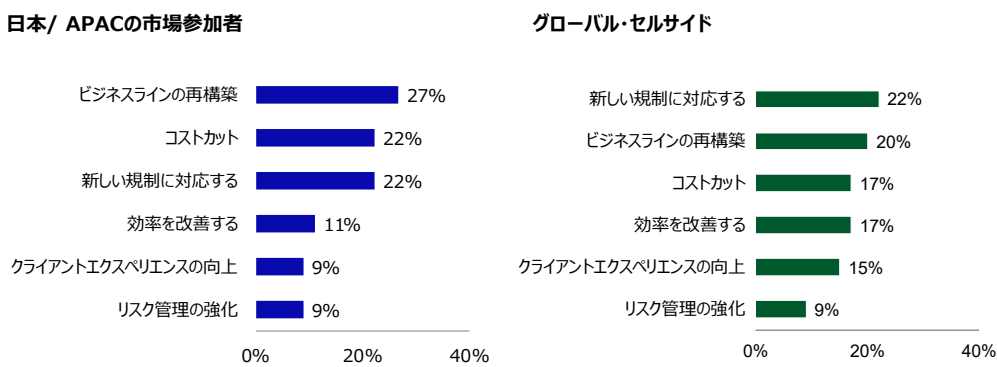
出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

グローバル・セルサイド（北米、欧州、APACを拠点とする銀行、信託銀行、証券会社などの大手セルサイド金融機関）における回答も、ほぼ同様な分布を示し、規制対応が最優先、ビジネスラインの再構築、コストカット、効率改善が続いた。

市場参加者の声：

- 規制強化の動きが強まり、資本コストが膨らむなか、自らがリスクをとる従来型の投資銀行モデルは成立しなくなり、ボラティリティによってはマイナス要因となっている。従って、我々としてはコスト構造をさらに見直さざるを得ない（欧州系銀行の法人向けバンキング部門）
- 我々は引き続きコスト削減と効率化を進めているが、既に限界に達しつつある（アジア系証券会社の IT 部門）
- 取引プラットフォームのほか、企業サイド、顧客向けポータルも強化する必要があるが、規制対応プロジェクトを優先せざるを得ない。その結果、対顧客機能の向上で後れを取っている（米国系銀行のコーポレートバンキング部門）

図 6：テクノロジーアーキテクチャの革新を通じて、どのような課題克服を計画したか？



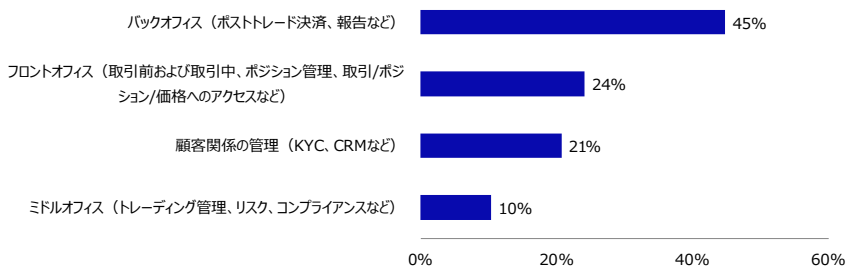
出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

オフィス区分毎のテクノロジー戦略の優先事項を尋ねた。事業の再構築、コストカット、規制対応の課題に対応するオフィス区分は、バックオフィスが突出し、フロントオフィス、顧客関係が続いた。

市場参加者の声：

- 我々はバックオフィスに偏重した IT 投資を繰り返してきた（東京のメガバンク）
- フロントオフィスや顧客関係よりも、制度改正対応を優先した 3 年間だった（東京の大手証券会社）
- 制度改正や規制対応が最も大きなドライバーであった（東京の大手 AM 会社）

図 7：これまで 3 年間に最も注力してきたテクノロジーアーキテクチャの分野は？



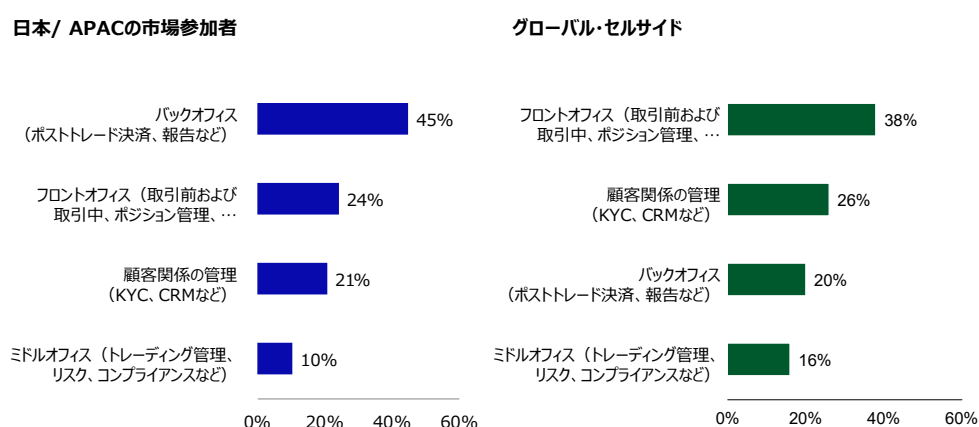
出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

グローバル・セルサイドにおいては、フロントと顧客関係がバックオフィスに優先されていた。バックオフィスに注力してきた日本/ APAC の市場参加者との間には、優先順位のギャップがある

市場参加者の声：

- 1つ重要な教訓として得られたのは、優先目標を固定してしまうとショートカットをせざるを得なくなり、結果的に全体プラットフォーム稼働時に多くの「技術的負債」を抱えることになる。今後は規模や範囲、オフィス区分の優先ではなく IT サービス全体の質をより重視する方針である（欧州系銀行の IT 部門）
- ここ3年間は、フロントオフィスや顧客エクスペリエンスの向上を目指すプロジェクトより規制対応を優先せざるを得ず、バックオフィスへの投資に偏った。その結果、フロントオフィスに関する課題が山積している（アジア系証券会社のテクノロジーマネジャー）

図8：これまで3年間に最も注力してきたテクノロジーアーキテクチャの分野は？



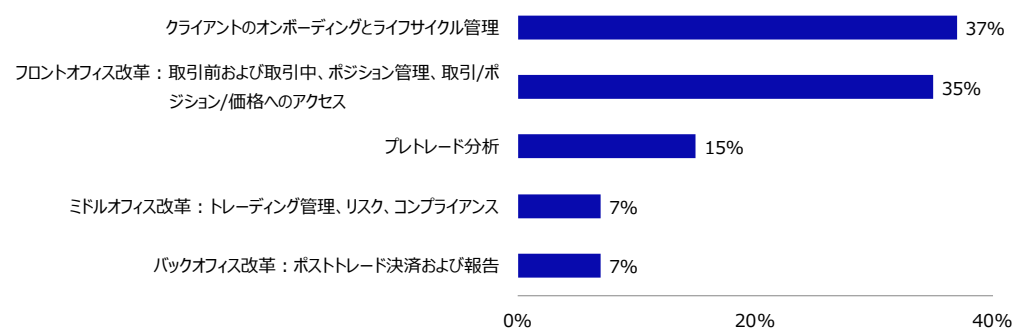
出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

今後のテクノロジー戦略について尋ねた。戦略再考時の変革目標は、これまでの取り組みとは反する回答が大半を占めた。クライアントのオンボーディングとライフサイクルの改善、フロントオフィス改革が過半数以上で、プレレード分析が続いたが、ミドルオフィス、バックオフィスへの取り組みは低位であった。市場参加者の優先分野は、明らかに変化している。

市場参加者の声：

- トレーディングライフサイクル全般で効率化追求が命題（シンガポールの銀行）
- フロントオフィスの改善課題が山積（東京の大手証券会社）
- 制度改正対応以上に、フロントと UX の改善に注力（香港の銀行）

図 9：テクノロジーおよびアーキテクチャの変革において、そのターゲット（変革の目標）は？



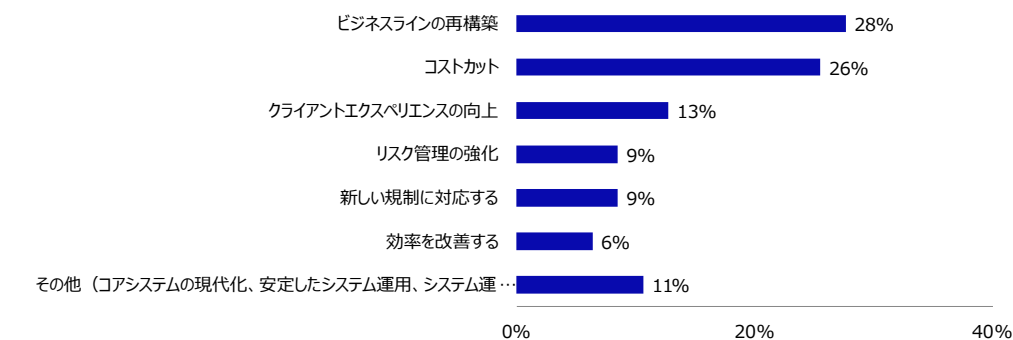
出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

一方で、引き続きビジネスラインの再構築、コストカットを今後の変革の目標の背後にある課題として挙げる声は大きい。規制対応が一巡した後に、取り組み分野が顧客関係とフロントオフィスに傾斜した後も、テクノロジーへの本質的な期待は大きく変わらない。いや、現在のテクノロジー利用では、その期待に応えられないのかもしれない。

市場参加者の声：

- ビジネスラインの再構築とコストカットは恒常的な課題（東京のメガバンク）
- コストカット圧力は、UX/ CX の改善要求を上回る（東京の大手証券会社）
- デリバリーモデルの転換（B2B2C や直販モデルへ）が急務（東京の大手 AM 会社）

図 10：今後のテクノロジーの変革において、その目標の背後にあるものは？



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

日本/ APAC の市場参加者の取り組みは、これまでの規制対応とバックオフィスに偏重したことから、今後はフロントオフィス、特に顧客関係の改善にシフトするが、ビジネスラインの再構築とコスト削減の要請は、未解決課題としてテクノロジー戦略を再考する市場参加者に重くのしかかる。

難局に立ち向かうには？

サーベイは次に、各社のイノベーションの現状とそこでのテクノロジーの役割について尋ねた。日本/ APAC のキャピタルマーケットにおける、ビジネスとテクノロジーの変革、イノベーションのアプローチは難航している。その打開策を市場参加者は何に求めるべきか？

グローバル・セルサイドの取り組みにおいても、トランスフォーメーションのカギとなるのはやはり社内リソースや既存ベンダーであった。しかし、フィンテックへの期待は想定を上回るものがあった。イノベーションが停滞する理由として、自社内の承認プロセスや企業文化にその阻害要因を見出す声は多く、フィンテックは外部パワーもしくは異文化として歓迎されている。また、業歴の浅さ、資本市場での経験の無さなど、社内リソースや既存ベンダーと比較してその未充足要素を十分認識したうえで、そのメリットを生かす選択が多く聞かれた。

市場参加者の声：

- 銀行内部のイノベーションを進めるためには多くの人から承認を得る必要があり、膨大な時間がかかる。フィンテック企業と組むことでプロセスが大幅にスピードアップし、仮に失敗しても失うものは少なく、多くを学べる（米国系銀行のイノベーション部門責任者）
- フィンテック企業の多くは創業から日が浅く、5年前には存在していなかった場合が多い。顧客もごく少数である。今はまだ最適な関係を模索し、個別分野のスケラブルなソリューションの共同開発を検討している段階だ。その実績は未知数だが、その可能性は無限だ（アジア系銀行のシニアイノベーションマネジャー）

図 11：テクノロジーの変革とイノベーションのアプローチにおける重要な要素は何か？

フィンテックは技術革新の優先パートナーとみなされている

	 フィンテック企業	 社内リソース	 既存のベンダー
メリット	<ul style="list-style-type: none"> + 迅速、機敏、敏捷 + レガシーの制約がない + 低コスト + 個別の課題へのソリューションを提供 	<ul style="list-style-type: none"> + 機密性の高い独自の要素を保護 + カスタマイズ性が高く、統合しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> + エンド・ツー・エンドのノウハウがある + 試験・実証済みのソリューションを提供 + 調達上の課題が最小限
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> - ソリューションが実証されていない、または成熟していない - 調達プロセスが長く困難 - 統合が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> - コンセプトの考案から実現までに時間がかかり、複雑 - 高コストで高リスク - 人材不足 - 組織内の硬直性、権力闘争 	<ul style="list-style-type: none"> - 動きが遅く、後手後手になる - 高コスト - 大型のソリューションパッケージによって複雑さが増し、既存の機能と重複する
イノベーターとしての認知度			

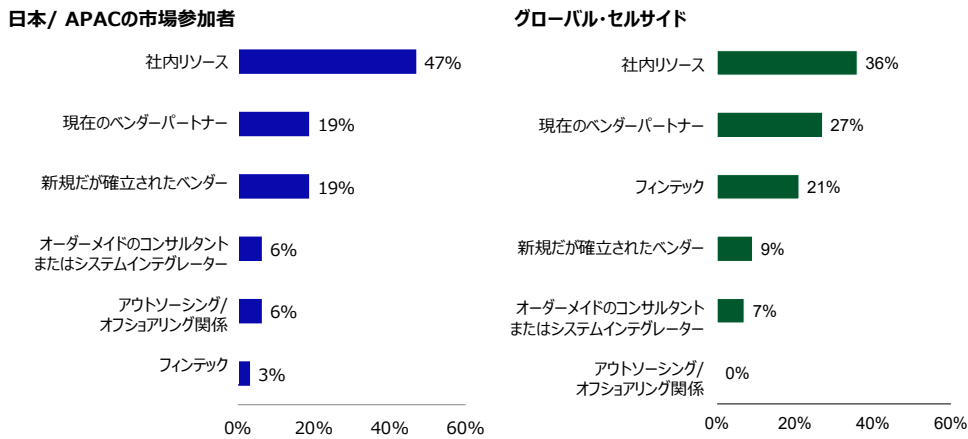
出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

一方、日本/ APAC の市場参加者は、依然として保守的な回答が大勢を占めた。トランスフォーメーションのカギとなるのは社内リソースや既存ベンダーであり、フィンテックの活用についての言及は極めて少数であった。多くの市場参加者は、「手の内を変えない、持ち札を変えない限り、大胆な勝負、つまりイノベーションは起こせない」ことを十分認識しているはずだ。少数だが、その兆候と可能性を示唆する回答もあった。

市場参加者の声：

- 社内リソースの拡充、新技術と旧技術の共存が必要（東京のメガバンク）
- タイムツーマーケットを優先すると外部パワーへの依存が高まる（東京の大手証券会社）
- 既存ベンダー以上に新規ベンダーとの関係構築に注力している（東京の大手 AM 会社）

図 12：テクノロジーの変革とイノベーションのアプローチにおける重要な要素は何か？



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

Key Research Question
1

市場参加者はどのようにしてイノベーションに取り組んでいるか？

- グローバル企業を中心に、フィンテック企業との連携を通じてテクノロジーイノベーションを推進するケースが増加している。最先端の市場参加者は、信頼できるフィンテック企業をより簡単に見つけ、パートナーとなるための手続きを迅速に行い、ソリューションの統合をより容易に行える方法を探索中である。

オープンプラットフォームへの期待と取り組み

Key
Research
Question

オープンプラットフォームの認知度と取り組み状況は？

2

世界中の資本市場で、取引所関係者と市場参加者はエマージングテクノロジーの評価と適用に取り組んできた。セレントが先に発表した「世界の取引所 CIO サーベイ¹⁾」(2018年7月)によると、クラウド、AI(人工知能)、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)、ブロックチェーンへの取り組み状況は、「適用済み」と「試行段階」を合わせた「取り組み中」の割合で、それぞれ70%以上と高い水準に達している。日本とAPACの市場参加者も、新興技術への取り組みを加速している。前回の「キャピタルマーケット調査²⁾」では、同割合はRPA 9割、AI/ML(マシンラーニング) 8割、DLT(分散型台帳技術)/ブロックチェーン 7割、クラウドは3/4の回答者が舵を切っていた。**新たなテクノロジーを商用に展開する機は熟している。**

セレントはこれまでも、資本市場におけるこうした新テクノロジーの隆盛に対して、**様々なイノベーションモデルの提唱**をしてきた。過去のセレントレポート「証券決済革命」シリーズにおいては、「インフラ革命へのパラダイムシフトとデジタル資本市場³⁾」、「モジュラー・フィナンシャルサービス⁴⁾」、「システムアーキテクチャとITマネジメント、ソーシングモデルの革命⁵⁾」を提案し、「マイクロサービス⁶⁾」によるソフトウェアエンジニアリング改革と、「API金融サービス⁷⁾」によるビジネスモデル革新の必然性を主張してきた。そうした**提唱を象徴するコンセプトが「オープンプラットフォーム」**である。

地平線の彼方に広がる新境地において、資本市場はオープンプラットフォーム上の商品とサービスのシームレスな提供を巡る共創と競争の場となるだろう。

これまで市場を牽引したセルサイドの大手金融機関とて、一社ですべての金融商品・サービスをカバーすることは困難だ。新規参入する事業者つまりフィンテックにとって、古典的な金融商品やサービスの品揃えに興味は無くとも、現在の規制当局の枠組みにおいては、取引の基本となる顧客情報や口座情報は、伝統的な事業者つまり銀行の認証とAPIを通じてのみアクセス可能である。新規参入者と伝統的な事業者の共創によって、業界全体の価値連鎖は広がり、効率性は高まる。一方で、バイサイドをはじめテクノロジー利用者のUI、つまりモバイルアプリを巡る争奪戦は激戦を極めている。モバイルアプリから全ての口座情報にアクセスし、広範な商品・サービスの選択肢から最も魅力的なオファーを指図し、ワンクリックで取引が完結する。顧客経験がSNSを通じて瞬時

¹⁾ 「取引所インフラ：テクノロジーによる新しいビジネス/経営モデルの強化」(2018年7月)

²⁾ 「日本の証券市場における次世代テクノロジーの動向：新たなテクノロジーとソーシングモデルの胎動」(2019年2月)

³⁾ 「ポストトレード市場革命の足音：デリバティブ清算インフラ刷新への取り組みと課題」(2018年1月)

⁴⁾ 「証券決済革命：市場参加者の動向とモジュール化の提言」(2017年9月)

⁵⁾ 「証券決済のパラダイムシフトへ：日本市場の現状と展望」(2017年6月)

⁶⁾ 「マイクロサービス：雲の彼方のソフトウェアエンジニアリング革命」(2018年4月)

⁷⁾ 「日本のオープンAPIバンキング：その枠組み、脅威と機会」(2018年6月)

に拡散する今日のデジタルな競争環境は、もはや資本市場の金融サービスだけを特別扱いしない。

図 13 : オープンプラットフォームのビジョン

これまでのエコシステムでは、プラットフォームやツールを提供するのはベンダーだが、
今後は、プラットフォームの全参加者がプラットフォーム上で利用可能なソリューションの
開発・販売・購入の担い手となる

“

オープンプラットフォームの定義 :

オープンプラットフォームを使用すると、複数のプラットフォーム参加者
(プロデューサーとコンシューマー) が互いに接続し、対話し、創造し、
価値交換出来る。たとえば、テクノロジーベンダーは、そのプラット
フォーム上で新しい製品やサービスを構築し、サードパーティ (他のベ
ンダーやサービス事業者、金融機関) が利用できるスイート製品の
提供が可能となる。金融機関は、そうしたベンダーの新製品やサービ
スをより合理的に利用出来る。

”

出典 : セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

認識度合

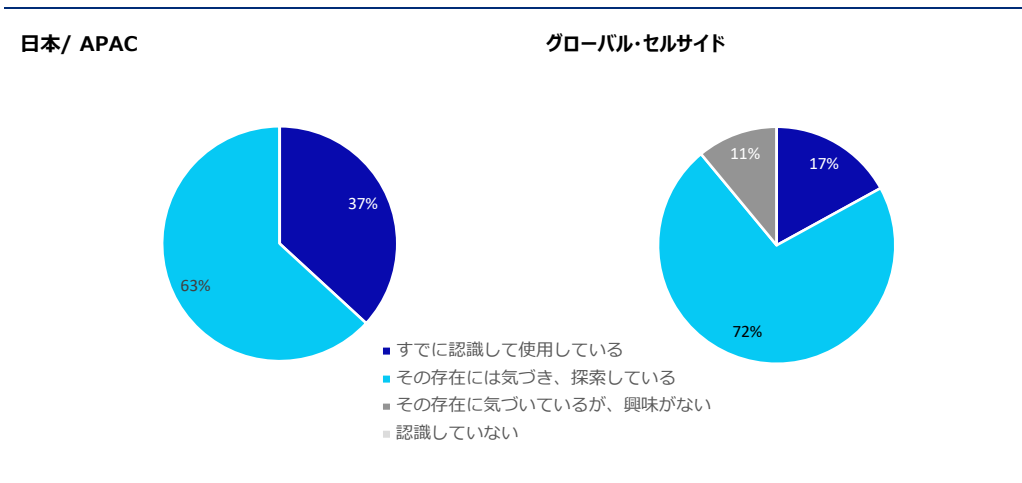
サーベイは、「オープンプラットフォーム」についてまず、そのコンセプトの認識度合を尋ねた。

日本/ APAC 市場の立ち上がりが早い。興味、関心に加え、具体的な適用シーンを想定した
PoC、社内利用が既に始まっている。日本/ APAC の回答者に、「興味なし」「認識なし」との回
答は皆無であった。

市場参加者の声 :

- 海外拠点から展開を開始し、グローバル展開の段階にある (東京のメガバンク)
- 一部の業務ではグローバル展開の標準が定まりつつある (東京の外資証券会社)
- バックオフィス以外は、オープンプラットフォームへの移行が進む (東京の大手証券会社)

図 14 : 「オープンプラットフォーム」を認識しているか？



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

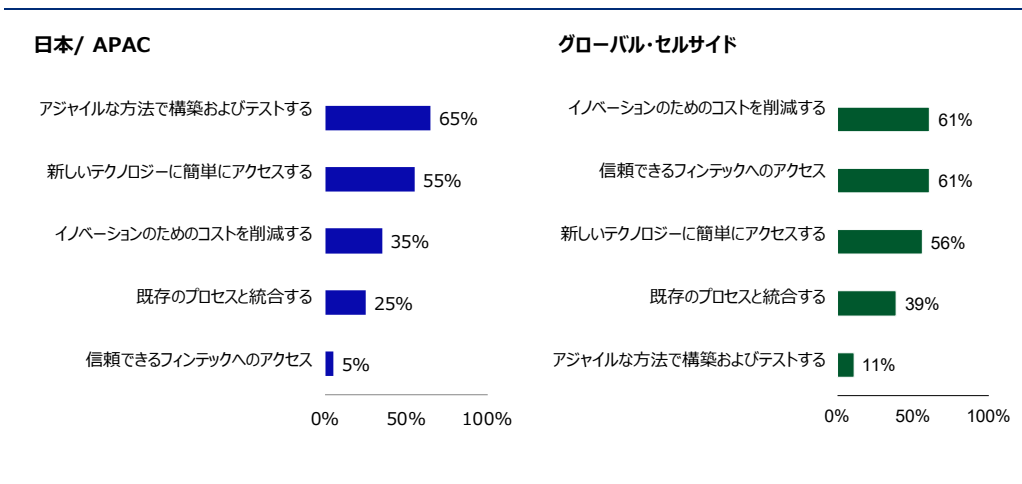
先進的な利用者は、「オープンプラットフォーム」にどのような魅力を感じているのか？サーベイはそのメリットと利用動機について尋ねた。

オープンプラットフォームはイノベーションの起爆剤として認識されている。

市場参加者の声：

- タイムツーマーケットが最優先であり、展開に時間を要すものは NO（東京のメガバンク）
- グローバル展開のサポートが選定基準だった（東京の外資証券会社）
- バックオフィス以外は、新たなベンダーの選定可能性が高まる（東京の大手証券会社）

図 15 : メリットとモチベーション：オープンプラットフォームを使用する利点は何か？（複数回答）



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

利用目的

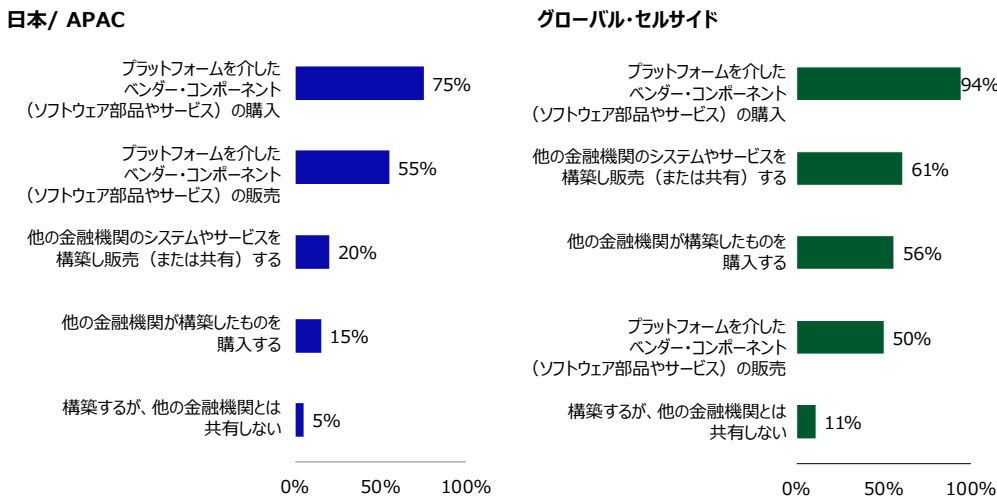
また先進的な利用者は、「オープンプラットフォーム」をどのように評価しているのだろうか？サーベイは、利用目的、関与の仕方、魅力や興味がある事柄を尋ねた。

オープンプラットフォームの複数の要素が高く評価されている。

市場参加者の声：

- 確立されたプラットフォームを購入・販売の両面で活用したい（東京のメガバンク）
- 特定分野ではグローバル標準が定まりつつあり、流れに乗る（東京の外資証券会社）
- 共同開発やコンソーシアムの発展形態として期待する（東京の大手証券会社）

図 16：目的と関与の仕方：利用において、魅力や興味がある事柄は？（複数回答）



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

ユースケース

サーベイは、「オープンプラットフォーム」の先進的なユースケースについても尋ねている。

グローバル・セルサイドの回答からは、フロントオフィス、ミドルオフィスにおける顧客サービスやアナリティクスでの利用、レグテック（規制対応の新技術）や取引処理においても高い関心が示された。

日本/ APAC の回答者は、メッセージングプラットフォーム（電話やメールの代替）、デリバリープラットフォーム（B2B2C での商品サービスの販売）への支持が高かった。

図 17：ユースケース：オープンプラットフォームの初期的、もしくは最適ユースケースは何か？（複数回答）

ユースケース	関心レベル	利点	課題
顧客の本人確認/ オンボーディング		連携を通じてコストおよび負担を共有	複雑さ：過去の取り組みの成果にばらつきがある
レグテック		迅速かつコスト効率良く規制に対応	規制やソリューションプロバイダーの細分化
取引処理		自動化と効率化が進み、コストとリスクを低減	レガシーシステムとの統合
アナリティクス		増え続ける新たなデータセットを分析することで、より優れた知見を得る	業績およびコンプライアンス上の懸念
フロントオフィス		低コストかつ革新的なソリューション	機密性確保：競合他社との差別化能力

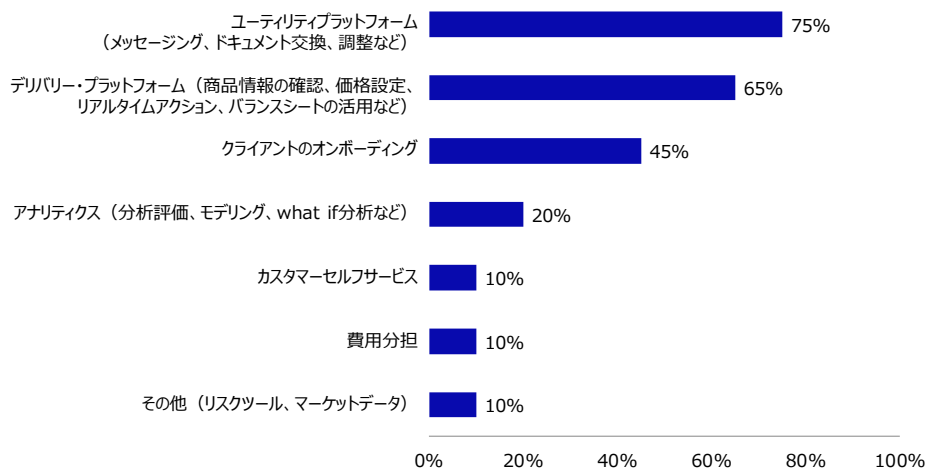
高い関心水準

出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

市場参加者の声：

- ユーティリティサービスにはかねてから関心があったが、信頼性が最大の障害だった。また競合他社の間での信頼関係を構築することも課題だ。既にいくつかのコンソーシアムに参加したが、一部の欧米系プレーヤーが大きな影響力を持ち、アジアの中小金融機関にとっては開発や統合のニーズという点で難点も多かった。ベンダーの提供するオープンプラットフォームへの期待は大きい（アジア系銀行の CTO）
 - 機密性、データの保全、既存システムとの統合など、いくつかのハードルがあるが、それは利用する各社に共通であり、参加者の拡大と共に解決する課題と認識する。むしろ、先行する大手金融機関の経験を共有できることは大きな魅力。フロント系のアプリから、ミドル、バックへと適用範囲を拡大したい（アジア系の証券会社）
 - メッセージングプラットフォーム（電話やメールの代替）が有望（東京のメガバンク）
 - 社内利用（電話、メールからチャットボットへ）を急速に展開している（東京の大手証券会社）
 - B2B2C のデリバリープラットフォームとして期待している（東京の大手 AM 会社）
-

図 18：ユースケース：オープンプラットフォームの初期的、もしくは最適ユースケースは何か？（複数回答）



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

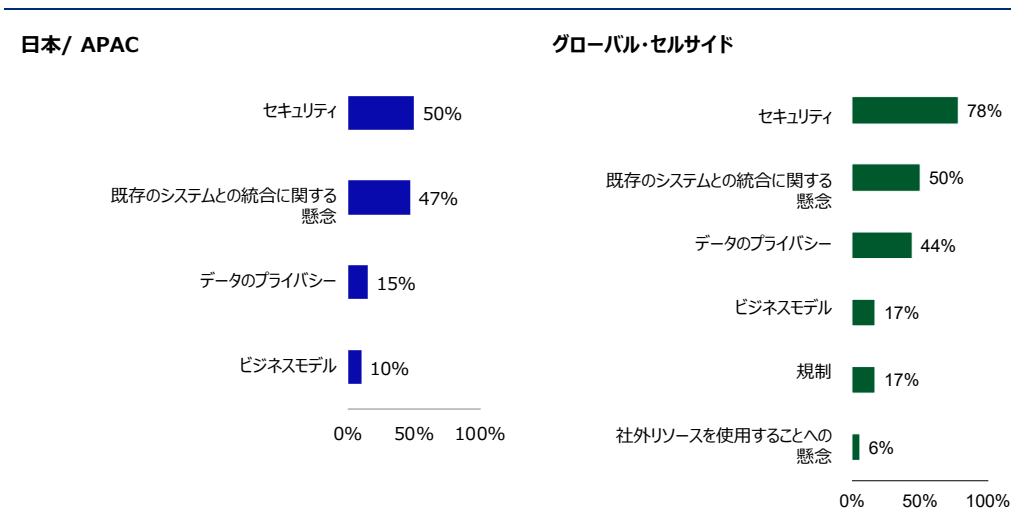
疑問と懸念

各社に共通する「オープンプラットフォーム」への疑問と懸念は、想定通りセキュリティ対策であった。次いで、既存システムとの統合に関する懸念が続いた。意外にも、ビジネスモデルやサービスの継続性に関する課題の指摘は少数であった。

市場参加者の声：

- セキュリティ、情報漏洩、システム保守を懸念（東京のメガバンク）
 - 基幹系との連携が進むほどに、システム統合課題が顕在化するだろう（東京の大手証券会社）
 - セキュリティ課題が解決されれば、顧客関係のプラットフォームとして利用（東京の大手 AM 会社）
-

図 19：疑問と懸念：オープンプラットフォームを使用する際の課題は何か？（複数回答）



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

開始時期

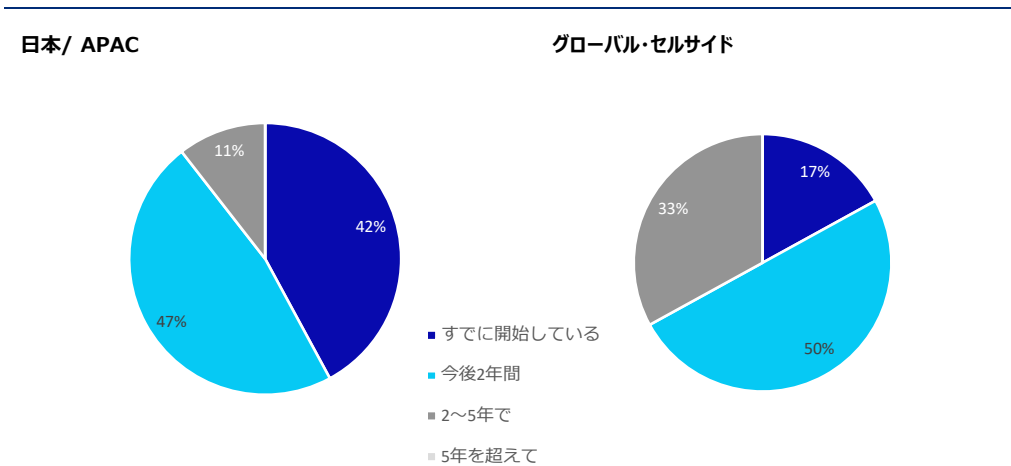
サーベイは最後に、「オープンプラットフォーム」の利用開始時期について尋ねた。

グローバル・セルサイドの回答者は、その半数が今後 2 年以内にオープンプラットフォームを導入したいと回答した。日本/ APAC の回答者は、社内評価、PoC を含めて 4 割強が既に着手、半数近くが 2 年以内の利用開始を意図している。

市場参加者の声：

- 社内システムの置換を前提に PoC を実施中（東京のメガバンク）
- 海外拠点の事例を国内へ展開中（東京の大手証券会社）
- 適切なオファーがあれば、すぐにでも利用したい（東京の大手 AM 会社）

図 20：いつオープンプラットフォームの使用を開始するか？



出典：セレント、資本市場における「オープンプラットフォーム」の動向 2019

日本/ APAC 市場の立ち上がりの早さは、興味、関心に加え、具体的な適用シーンを想定した PoC、社内利用が始まっていることから容易に想定出来る。日本/ APAC の回答者に、「ベンダーのオファー次第」、「PoC の成果を見極め、一気に展開」との声が多く聞かれた。

Key
Research
Question

2

オープンプラットフォームの認知度と取り組み状況は？

- オープンプラットフォームの認知度は 100%。その大部分がプラットフォームへの参加を検討している。関心を高める上で最大の起爆剤となるのは、イノベーションへの参入コストの低下と信頼できるフィンテック企業との連携のしやすさ。日本/ APAC の取り組みはグローバル・セルサイドに先駆けている。

地平線の彼方には？

Key Research Question

オープンプラットフォームに寄せる期待は？ 切り拓かれる新境地とは？

3

新概念「オープンプラットフォーム」に対する期待は、疑問や懸念を凌駕するものであった。

地平線の彼方に広がる新境地において、資本市場におけるテクノロジー利用はどのようなかたちになるか？

最後に、主要なサーベイ項目に対応した回答者の声をまとめる。

● 認知度と関心

「キャピタルマーケットではオープンプラットフォームの認知度は高いが、いまだ利用は広がっていない。コンセプトが新しすぎるからだ。だが個人的には強気な見方をしており、自社のステークホルダーがその方向に進むよう後押ししている。」

– アジア系 AM の CTO

● メリットとモチベーション

「信頼できるフィンテック企業を見つける手段を確保することが、最大の起爆剤になるだろう。フィンテック企業との提携に踏み切るのは、調達という観点からみると大きなリスクである。また、あまたの中から信頼できるフィンテック企業を探すのは至難の業で、ほとんど不可能に近い。」

– 米国系証券のイノベーション・ディレクター

● ユースケース

「将来的には取引前処理、ネットینگ、決済といったドメイン特化型から、混成型アプローチにシフトし、新たなソリューションを見つけたいと考えている。例えるなら、ショッピングモールで、今までその存在や市販されている事実を知らなかった面白い商品を目にするようなものだ。」

– 欧州系証券のイノベーション部門責任者

● 疑問と懸念

「フィンテック企業を探すこと自体は、難しいとはいえ不可能ではない。だが、より大きな問題はフィンテック企業のシステムと自社システムとの接続のしやすさである。概念実証（PoC）を経てプロダクション環境に持ち込むまでには膨大な作業が必要になる。」

– 欧州系銀行の IT 部門責任者

「銀行の取引は B2C とは大きく異なり、扱う商品、規制の枠組み、顧客の利用法が極めて高度化している。英ポンド建て金利デリバティブ取引と外国為替取引のユースケースはほとんど別物である。アップル社は 10 万人のユーザーを使ってアプリをテストすることができ、課題ステートメントの内容も極めてシンプルだが、我々の業界では対象分野に 10～20 のプレーヤーしかいない場合がある。これまでは、規模と範囲の経済で極めて不利だった。」

– 米国系銀行のマーケットストラクチャ部門責任者

- **導入スケジュール**

「我々は調査を開始しており、すぐにも利用したい意向だが、利用可能な機能やユースケースがあるか否かの問題でもある。市場全体に普及するにはまだ時間がかかるとみられるが、その方向に進むだろう。」

– アジア系 AM のデジタル部門責任者

「我々は近い将来にオープンプラットフォームを導入すると思うが、最適なユースケースが見つかれば2年以内の実現する可能性もある。」

– 大手サービスプロバイダーの資本市場テクノロジー部門ディレクタ

Key
Research
Question

3

オープンプラットフォームに寄せる期待は？切り拓かれる新境地とは？

- 最先端の市場参加者は、オープンプラットフォーム上での新境地を探索中。クラウドやオープン API に対応して自社 IT の柔軟性を確保し、一気に外部エージェントとの接続と活用を図る。地平線の彼方には、新たなテクノロジーソリューションの供給者と需要者のマーケットプレイスが窺える。

オープンプラットフォームが切り拓く新境地

キャピタルマーケットの地平線の彼方へ

現時点で、多くのグローバル・バイサイドの主な関心はオープンプラットフォーム上で新たなソリューションを見つけることにあり、今回の調査でも回答者の90%以上がそのように答えている。多くの市場参加者は業務上の難題を解決するための革新的なソリューションを探している。

選択の基準として、プラットフォームの提供者または参加者による厳しいチェックをクリアした信頼性の高いソリューションであること、ベンダーリスク管理の観点から容易に調達できることが挙げられる。加えて既存システムとの統合容易性も挙げられた。その背景には、現時点ではオープンプラットフォームと接続するために既存システムを大幅に変更することに消極的であるか、その準備ができていない一部の金融機関の事情があると想定出来る。

一方、トランスフォーメーションの一環としてクラウドやオープンAPIを使って既に既存システムの大幅な変更を進め、外部システム（顧客、ベンダーなど）との接続容易性を志向する金融機関も多数（回答者の約半分）ある。これらのプレーヤーは、オープンプラットフォーム上で自社のセキュリティ基準に合致し、規制に準拠した有益なソリューションを見つけた場合には、速やかに社内システムのアップグレードや利用のための調整を行っている。

テクノロジーの導入で一歩先を行く一部の大手金融機関（回答者の約25%）は、既にクラウド、オープンAPI、標準、インターフェース、統合型の社内プラットフォームを採用済みである。こうした先鋭的な市場参加者は、複雑なオープンエコシステムにも対応できる体制を整えている。そして、新たなソリューションの開拓意欲が旺盛であるだけでなく、新たなソリューションの開発や、フィンテック企業または共創企業とオープンプラットフォーム上でソリューションを共同開発し外販することをその利用目的にしている。

独自の社内プラットフォームを開発し、自らがオープンプラットフォームになることを計画している先進的な市場参加者もいくつか見られる。現状は、そうしたプラットフォームを主に自社にとっての補完的な金融サービスプロバイダー向け（例えば、銀行が保険会社へなど）にだけ解放し、顧客が一カ所で総合的な金融サービスを受けられるように意図している。将来的には、こうした先進的なプラットフォームは、テクノロジーソリューションの供給者と需要者のマーケットプレイスのような存在に変わる可能性が十分に感じ取れる。

テクノロジーが加速するキャピタルマーケットの再編

次の10年間を展望して、2020年は市場参加者が自らのテクノロジー戦略を改訂する際の「道標」の年になるだろう。金融機関は次の10年を見据えたトランスフォーメーションの道筋を歩み出す時期にきている。不確実性が一層高まった現在、その将来を予測するのは容易ではないが、確かな点が2つある。1つは、市場参加者は複雑性と不透明性が増した市場環境、規制環境、そして事業環境の下でも着実に取引を続け、収益を上げる必要があるということ。もう1つは、他産業同様にキャピタルマーケットにおいても、新たなテクノロジーが広範に普及し、それは新たなプレーヤーの参入を招き市場構造の激変を促していることである。

既に、多くの市場参加者が未知の市場を想定して新モデルを模索し始めている。それは最先端の金融機関が抱くオープンプラットフォームへの強い関心やその様々な見解にも反映されている。つまり、一気呵成に次世代モデルへのシフトが進む可能性がある。一方で、リスク回避志向の強い大多数の金融機関は自ら率先して動くことは少ないものの、新たなモデルの有効性が伝われば迅速に追随する傾向がある。しかし、そうした「追随」の動きすらテクノロジーの柔軟性がその足取りを左右するだろう。先進的な市場参加者は、リスク回避の意味からも積極的にクラウドや API を採用し、IT のアジリティを高め「追随」速度を高めている。それは不確実性の高まった現在の「ニューノーマル」となるだろう。

オープンプラットフォームの成否は、そのビジネスモデルにかかるといえる。市場参加者は、これまで以上にビジネスとシステムの「モジュラリティ」⁸（自社のビジネスプロセスや IT の他社との結合や共有を容易にし、業界コミュニティへの分割可能性を高めるためのモジュール化や標準化などの度合）を高め、資本市場の価値連鎖における自社の立ち位置を再考すべきだろう。一部の先見的な市場参加者は、伝統的なセルサイド・バイサイドの関係を越えた、キャピタルマーケットのプラットフォームを展望している。そのリーダーはこれまで同様にグローバル・セルサイドが務めるのか？ それとも、アジアのビック・テック（Big Tech）かフィンテック連合か？ とにかく、資本市場の地平線を見据え、その彼方にある新境地に事業機会を見出す事業者が活躍するだろう。それらの事業者は IT サービスのみならず、キャピタルマーケット全般の様々なプロセスを提供するプラットフォームとして期待されている。

⁸ Baldwin and Clark (2000) の登場以後、「インテグラル型産業には垂直統合した事業構造、モジュラー型産業には専門特化型の事業構造」という関係は広く認知され、この理解に基づいたイノベーション研究が支配的である。とりわけ楠木・Chesbrough (2001) は、HDD 産業の事例分析から、製品アーキテクチャの変化が企業組織の失敗をもたらす「罨」となることを指摘している。製品アーキテクチャと企業組織との間に前述のような適合関係があるとき、製品アーキテクチャが変化しても、企業組織のアーキテクチャ（ビジネスプロセスや IT：以下、企業アーキテクチャ）はすぐには変化出来ない。そのため、企業アーキテクチャの変化の遅延が、企業の競争力やイノベーションに悪影響を与える可能性がある。製品・サービス、企業のアーキテクチャがモジュラー化するときは、もとのインテグラル・アーキテクチャに対応して複数のコンポーネント（製品・サービスを産出するためのプロセスや IT）を内部に取り込んだ垂直統合企業は競争力を落とし、個別活動に特化している企業が競争優位を得る。一方、インテグラル化が進むときには、個別特化企業は企業活動の効果的な調整・統合を実現できず、垂直統合型で複数活動の相互調整に長けた企業が競争力を有する。楠木・Chesbrough (2001) は、こうした現象をそれぞれ「インテグリティの罨」「モジュラリティの罨」と呼んだ。現在の証券業界は、「インテグラル型産業」から「モジュラー型産業」への移行過程にあり、モジュラリティは企業の競争力を左右する重要な要素と見られる。

（参考）Carliss Y. Baldwin, Kim B. Clark (2000) “Design Rules: The Power of Modularity” MIT, 楠木建, Henry Chesbrough (2001) 「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト：パーチャル組織の落とし穴」 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣

キャピタルマーケットのテクノロジーがオープンプラットフォームに移行した後に、市場参加者がどのような立ち位置を担うかには複数のシナリオが考えられる。バイサイドから見て、以下のモデルの内いくつかのシナリオは、複数の市場参加者とテクノロジーベンダーの共創によってその姿を現しつつある。

- **フルサービスプロバイダーとなる**：これまでと違う点は、いつでも必要に応じて俊敏にモジュールの入れ替えが可能な、戦略柔軟性が担保されている点にある。
- **サービスインテグレーターとなる**：確立された顧客基盤を前提に、市場インフラとアセットクラス毎の取引サービスの提供者と、網羅性を持って疎結合でつながる。
- **オープンプラットフォームのプロバイダーとなる**：フルサービスプロバイダーがサービスハブを務め、自社の顧客インターフェースと金融インフラに、パートナー他社のアセットクラス・サービスを疎結合でつなぐ。
- **特定のアセットクラスやポストトレードのスペシャリストとなる**：バリューチェーンの重要な部品となるサービスを提供し、多くのフロント、ミドル、バックエンド事業者と協業・共創し、付加価値を創造する。
- **ホワイトラベルプロバイダーとなる**：コアとなる取引サービスの金融市場インフラ機能を提供する。国や地域に独占的なライセンスを裏付けとし、非常に希少で安全なグローバル・デリバリーモデルを提供する。

オープンプラットフォームの潮流は、キャピタルマーケットのバリューチェーン全体のうち、自社で担うべき部分と他社との共創で実現すべき部分の峻別を促すだろう。それは資本とリスクの再配置を通じて、新たな市場構造を生み出す。

オープンプラットフォームを事業化する仕組みづくり

「インターネット上の情報は無料になってゆく (Esther Dyson⁹)」。無料化のロジックは、デジタル化やネットワーク化の進展が情報の開発と供給のコストを下げ、コピーによりその供給量が増大する一方で、需要サイドが消費者や企業、政府も含め固定的なことにある。情報と情報システムを基盤とする金融サービス業においてもこの因果は巡り、デジタル時代の新商品サービスは模倣と追随のスピード競争となり、価格競争は熾烈を極める。

現代の資本市場で起きている商品・サービスのコモディティ化、構造的な低収益事業もこの無料化のロジックと無関係ではない。キャピタルマーケットに置き換えてこのロジックを紐解くと、グローバル市場の電子化とネットワーク化により、セルサイドが提供する取引のケーパビリティとそれに関連した情報の供給量は増大し、トレーディングコストは低下した。一方、市場取引の需要サイド、つまりバイサイドの市場参加者は供給サイドの期待ほどには増大せず、むしろ資産運用会社の合従連衡やヘッジファンドの停滞、資金調達手法の多様化を経て、資本市場サービスの需要は遞減傾向と言える。キャピタルマーケットにおいても、その範囲の経済を広げない限り、規模の経済における価格と手数料の競争は熾烈を極める。現在の資本市場は最も過酷な「レッドオーシャン」である。

⁹ Esther Dyson "Release 2.0: A Design for Living in the Digital Age" (1998)

オープンプラットフォームは、こうした「レッドオーシャン」における消耗戦を脱し、地平線の彼方の「ブルーオーシャン」における「グリーンフィールド・アプローチ¹⁰」を実現する切り札となる。セレントはこれまでも、デジタル時代におけるビジネスモデル「情報の価値を収益に結びつける手法」、つまり**オープンプラットフォームのビジネスモデル¹¹**を提唱してきた。

1. サブスクリプションモデル：出版業界の定期購読、IT 業界の期間利用型のサービス
2. パフォーマンス：音楽産業におけるライブ演奏、出版業界の講演会
3. 知的サービス：コンサルティングや専門サービスにおける特定の IP（知的資産）提供
4. メンバーシップ・サービス：会費制の各種サービス、コミュニティを限定した付加価値提供
5. コミュニティ・サービス：パフォーマンス、知的サービス、メンバーシップ・サービスの組み合わせ
6. 保守、サポート：ハードウェア、ソフトウェア、各種商品・サービスの保守、サポート事業
7. 派生商品・サービス販売：ブランド力を背景にライセンスした関連商品の販売
8. 広告
9. スポンサーシップ：その情報やサービスを有益とする人々からの資金提供
10. 複製販売とそのプラットフォーム：複製の販売、電子的な課金の仕組みおよびその手法

これまで隆盛を極めた収益化モデルは、⑧広告である。広告業界が最もデジタル化の進展した業界のひとつであることは頷ける。広告業はデジタルの荒波に当初からさらされた。音楽産業の収益化モデルは①②⑧⑩など多岐に亘る。音楽産業は完全にデジタル化された産業といえる。オープンソース Linux の成功は、収益化モデルの⑦保守、サポートとそのデリバリーモデルが鍵だった。IT サービス業界もまた、サービス化の流れと相俟って、デジタル化の激流の渦にのまれた。

金融業界、資本市場はどうか？ オープンプラットフォームを新たな舞台として、金融情報の「編集価値」（例えば、デリバティブをはじめとした金融派生商品の開発やその活用に関するコンサルティングサービス）を増幅し、その増幅に好作用を及ぼすコミュニティ（特定の金融サービス、例えば、資産運用サービスに関する需要サイド：機関投資家、スポンサー企業と、自社を中心とした供給サイド：資産運用会社、ウェルスマネジメント会社のコミュニティ）を形成した後に、新たに生成された「編集価値」（新たな資産運用サービス）を、コミュニティの構成員にとつての真なる「情報価値」として共有、享受する仕組みづくりが待望される。もちろん、その「情報価値」は、持続可能な「経済価値」でなければならない。

往々にして、これまでの「情報価値」は、顧客経験の改善、顧客満足度の向上といったブランド価値、ブランドロイヤリティとして認識され、直接的な収益化（もしくは短期的な収益換算）が困難であった。今後は、コミュニティ内の「情報価値」を、コミュニティ外の「経済価値」に変換する「リコンパイラー」が必要となる。それこそが、デジタル時代の金融機関のもうひとつの役割かもしれない。例えば、自社金融サービスグループとそのコミュニティ内、もしくはその運営するオープンプラットフォーム上で流通する「仮想通貨（Financial Group Coin）」を、法定通貨と換金する仕組みとその変換

¹⁰ 「グリーンフィールド・アプローチ」についてはこちらへ Oliver Wyman, "The State Of The Financial Services Industry 2019"

¹¹ 「金融サービスのアーキテクチャ革新」については以下のレポートに詳しい。セレント「マイクロサービス：雲の彼方のソフトウェアエンジニアリング革命」

レートは、初期的な試金石となるかも知れない。それは、デジタル時代の新たな金融バリューチェーンとも呼べる。

最先端の市場参加者は、テクノロジートランスフォーメーションを通じた、資本市場の新たな価値連鎖を展望している。

このレポートはお役に立ちましたでしょうか? ご質問、ご意見、ご希望等ございましたら、
infojapan@celent.com までご連絡ください。

セレントのコンサルティングサービス

セレントは世界各地にアナリストを配置し、金融機関における IT 活用のベストプラクティスや、新たな金融サービスをリサーチしています。集積した情報や知見を貴社の戦略策定に役立てていただけるよう、コンサルティングサービスを提供しています。

コンサルティングサービス

貴社のご事情やご要望に合わせ、カスタマイズしたプロジェクトを立ち上げ、本レポート執筆アナリストをはじめとする専任アナリストチームが、貴社の戦略策定をお手伝い致します。

- グローバル金融 IT 動向の整理
- グローバル大手の戦略ベンチマーキング
- 海外市場調査と事業機会分析
- 事業提携、買収先企業の選定
- IT 戦略、事業戦略の策定
- (金融機関向け)ベンダー選定、レガシーシステム対応
- (ベンダー向け)マーケティングサポート

リサーチの視点

これまでの継続的な調査から得た知見に基づき、以下のような切り口からコンサルティングを提供します。

- 金融業界の IT 投資動向
- 金融業界の動向分析、将来に向けた提言
- 金融機関のベストプラクティス
- 金融機関のイノベーション
- ベンダーソリューション評価

プロジェクトのご相談は、infojapan@celent.com までお寄せください。

セレントによる関連レポート

テクノロジーがドライブする投資情報戦略の現代化：リサーチマネージメントシステム (RMS) のグローバル動向と日本市場の取り組み

2020年1月

データ・マネタイゼーション・テクノロジー：日本の金融業界への示唆

2019年11月

日本の証券市場における次世代テクノロジーの動向：新たなテクノロジーとソーシングモデルの胎動

2019年2月

取引所インフラ：テクノロジーによる新しいビジネス/経営モデルの強化

2018年7月

日本のオープン API バンキング：その枠組み、脅威と機会

2018年6月

マイクロサービス：雲の彼方のソフトウェアエンジニアリング革命

2018年4月

ポストレード市場革命の足音：デリバティブ清算インフラ刷新への取り組みと課題

2018年1月

キャピタルマーケットの大いなる転換：変革よりも進化を

2017年12月

証券決済革命：市場参加者の動向とモジュール化の提言

2017年9月

次世代の取引後処理テクノロジー

2017年9月

オープンイノベーションプラットフォームへの道：日銀ネットの有効活用

2017年7月

欧州における取引後処理インフラの進化：長距離走に備えギアチェンジ

2017年6月

証券決済のパラダイムシフトへ：日本市場の現状と展望

2016年11月

日本株式決済 T+2：証券決済革命シリーズ

2016年10月

証券決済革命：日本国債決済 T+1 と新レポ市場の胎動

2016年9月

取引所システムサービス：新たな課題

2016年6月

Copyright Notice

Prepared by

Celent, a division of Oliver Wyman, Inc.

Copyright © 2020 Celent, a division of Oliver Wyman, Inc. All rights reserved. This report may not be reproduced, copied or redistributed, in whole or in part, in any form or by any means, without the written permission of Celent, a division of Oliver Wyman (“Celent”) and Celent accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect. Celent and any third party content providers whose content is included in this report are the sole copyright owners of the content in this report. Any third party content in this report has been included by Celent with the permission of the relevant content owner. Any use of this report by any third party is strictly prohibited without a license expressly granted by Celent. Any use of third party content included in this report is strictly prohibited without the express permission of the relevant content owner. This report is not intended for general circulation, nor is it to be used, reproduced, copied, quoted or distributed by third parties for any purpose other than those that may be set forth herein without the prior written permission of Celent. Neither all nor any part of the contents of this report, or any opinions expressed herein, shall be disseminated to the public through advertising media, public relations, news media, sales media, mail, direct transmittal, or any other public means of communications, without the prior written consent of Celent. Any violation of Celent’s rights in this report will be enforced to the fullest extent of the law, including the pursuit of monetary damages and injunctive relief in the event of any breach of the foregoing restrictions.

This report is not a substitute for tailored professional advice on how a specific financial institution should execute its strategy. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisers. Celent has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Information furnished by others, upon which all or portions of this report are based, is believed to be reliable but has not been verified, and no warranty is given as to the accuracy of such information. Public information and industry and statistical data, are from sources we deem to be reliable; however, we make no representation as to the accuracy or completeness of such information and have accepted the information without further verification.

Celent disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Celent accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages.

There are no third party beneficiaries with respect to this report, and we accept no liability to any third party. The opinions expressed herein are valid only for the purpose stated herein and as of the date of this report.

No responsibility is taken for changes in market conditions or laws or regulations and no obligation is assumed to revise this report to reflect changes, events or conditions, which occur subsequent to the date hereof.

詳しい情報については、infojapan@celent.com もしくは以下までご連絡ください。

柳川 英一郎

eyanagawa@celent.com

米州

欧州

アジア

米国

200 Clarendon Street, 12th Floor
Boston, MA 02116

Tel.: +1.617.262.3120
Fax: +1.617.262.3121

フランス

1 Rue Euler
Paris
75008

Tel.: +33.1.45.02.30.00
Fax: +33.1.45.02.30.01

日本

100-0011
東京都千代田区内幸町 1-1-1
帝国ホテルタワー 13 階

Tel.: +81.3.3500.3023
Fax: +81.3.3500.3059

米国

1166 Avenue of the Americas
New York, NY 10036

Tel.: +1.212.541.8100
Fax: +1.212.541.8957

英国

55 Baker Street
London W1U 8EW

Tel.: +44.20.7333.8333
Fax: +44.20.7333.8334

米国

Four Embarcadero Center, Suite
1100
San Francisco, CA 94111

Tel.: +1.415.743.7900
Fax: +1.415.743.7950

イタリア

Galleria San Babila 4B
Milan 20122

Tel.: +39.02.305.771
Fax: +39.02.303.040.44

ブラジル

Av. Doutor Chucri Zaidan, 920 –
4º andar
Market Place Tower I
São Paulo SP 04578-903

Tel.: +55.11.5501.1100
Fax: +55.11.5501.1110

スイス

Tessinerplatz 5
Zurich 8027

Tel.: +41.44.5533.333

総収入40億ドルを超え、S&P 500®にも名を連ねるグローバル・フィンテック・リーダーのブロードリッジは、お客様のビジネス変革を支援するコミュニケーション、テクノロジー、データ及び分析ソリューションを活用して、お客様が今日の課題に対応し未来への資産とするためのお手伝いをいたします。

broadridge.com/jp



© 2020 Broadridge Financial Solutions, Inc.、ブロードリッジの名称およびロゴはBroadridge Financial Solutions, Inc.の登録商標です。

CM_00175_WP_20



Broadridge®

Ready for Next

コミュニケーション
テクノロジー
データと分析